

HUBUNGAN KAPABILITAS PEMASARAN DAN OPERASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN

Saartje Laoh

Staff Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Klabat

Market capability has been consider as co variable to support corporation market to a chief corporate out comes how ever corporate size level on the other hand has also been in line to maintain corporate out comes. While in differences corporate performance has shown as a potential moderator to the same corporate out comes. Bivariate correlations were used to test the interrelations of the above variables. Since market capability significantly effects comparative advantage attainment continually, managers were recommended to design a strategy which enhances revenue growth and shareholder's value.

Keywords: market capability, market operation, corporate out comes

Pendahuluan

Kapabilitas adalah suatu ikatan kompleks yang terdiri dari pengetahuan dan ketrampilan yang terkait dalam suatu proses organisasi. Hal tersebut menjadi sumber kritikal untuk memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan aktiva (*assets*) dan kinerja yang unggul. Menurut Day (1994), kapabilitas menjafi seperti perekat yang dapat mengikat seluruh sumber daya yang keuntungan yang maksimal. Itu sebabnya saat ini beberapa ahli pemasaran tertarik untuk mempelajari atau melakukan penelitian tentang peran kapabilitas pemasaran tertarik untuk mempelajari atau melakukan penelitian tentang peran kapabilitas pemasaran terhadap pencapaian kinerja yang unggul bagi perusahaan. Namun studi empiris yang mempelajari dampak kapabilitas bidang lainnya seperti *research and development* dan *operations* masih sangat kurang. Hal ini menjadi *issue* apakah kapabilitas pemasaran mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan atau kurang dibanding dengan kapabilitas lainnya.

Srivastava, Shervani dan Fahey (1999) menyatakan bahwa peran kapabilitas pemasaran dalam meningkatkan kinerja adalah bagaimana peran tersebut dapat membangun nilai perusahaan. Karena keuntungan yang diperoleh melalui pemotongan biaya dan efisiensi operasi kurang memberikan keuntungan jangka panjang disbanding dengan keuntungan yang diperoleh karena peningkatan pendapatan (*revenue*). Pendapat ini menyatakan bahwa adea *payoff* bila penekanan pada kapabilitas yang mengakibatkan biaya rendah dan efisiensi operasi, dan ini berbeda dengan penekanan pada kapabilitas yang menghasilkan pertumbuhan pendapatan.

Ada beberapa riset tentang hubungan kapabilitas terhadap kinerja, namun hasilnya menyatakan bahwa hubungan tersebut bervariasi sangat besar. Studi yang dilakukan oleh Haas dan Hansen (2005) menyatakan bahwa kapabilitas dapat menjadi kaku dan memberi

dampak negative pada beberapa aspek kinerja perusahaan. Memang kapabilitas pemasaran dapat menggambarkan kemampuan perusahaan untuk mengerti dan meramalkan kebutuhan-kebutuhan pelanggan lebih baik dari pesaing dan dapat menghubungkan secara efektif layanan kepada pelanggan. Sedangkan kapabilitas operasi (*operations*) adalah ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki memungkinkan perusahaan untuk menjadi efisien dan produsen yang fleksibel atau memberikan layanan yang menggunakan sumber daya-sumber daya sepenuhnya.

Kapabilitas Dan Kinerja

Pandangan *resource-based of the firm* menyatakan bahwa sumber daya-sumber daya yang ada di perusahaan yang berbeda dalam hal nilai, kejarangan (*rarity*), imitasi, dan ketahanan adalah menjadi dasar atau akar dari keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Menurut pandangan ini telah mempengaruhi dialog teori strategi pemasaran dengan membantu peneliti memberikan pandangan terhadap hal-hal yang mendorong untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Tapi perspektif kapabilitas menyarankan bahwa kapabilitas lebih dari sumber daya yang mendorong penyebaran dan pengungkit sumber daya yang dapat membnatu perusahaan untuk menjalankan lebih baik dari pesaing. Kapabilitas menyanggupkan perusahaan melaksanakan tugas-tugas untuk menciptakan nilai dengan lebih efektif dan membantu proses organisasi sehingga sukar untuk di tiru, dan sanggup menciptakan hambatan-hambatan (*barriers*) untuk imitasi sehingga perusahaan dapat menikmati keunggulan berkelanjutan terhadap pesaing. Danneels (2002) mengemukakan bahwa kapabilitas yang dimiliki, sebenarnya boleh menjadi titik pendorong untuk mengembangkan kapabilitas lainnya sehingga perusahaan dapat mempertahankan kinerja yang baik. Jadi kapabilitas adalah kunci

penentu keunggulan kompetitif melalui kinerja yang baik.

Pada dasarnya pemasaran adalah fungsi yang bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Itu sebabnya kapabilitas pemasaran menjadi kompetensi organisasi untuk mendukung usaha-usaha seperti pemantauan pasar dan hubungan dengan pelanggan. Jadi kapabilitas pemasaran adalah proses untuk menyanggupkan perusahaan membangun suatu hubungan secara berkelanjutan dengan pelanggan (Day, 1994). Sedangkan kapabilitas operasi (*operations*) berfokus pada pelaksanaan aktifitas-aktifitas organisasi yang efisien dan fleksibel dan penggunaan sumber daya yang tidak boros. Dengan demikian kapabilitasnya sangat berhubungan dengan pabrikan dan logistic yang efisien, menciptakan produk dan jasa yang efisien, biaya rendah, dan fleksibilitas. (Tan, 2004).

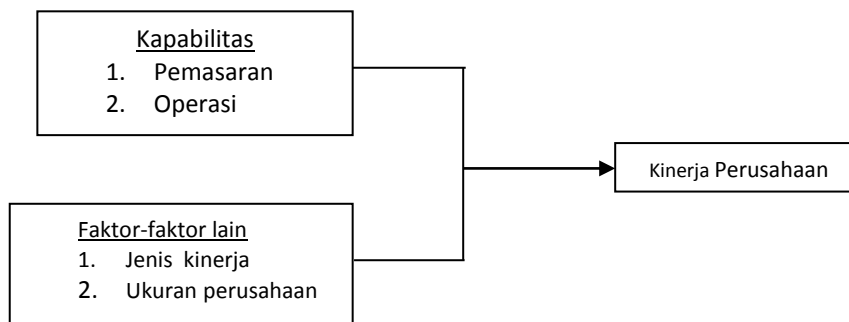
Untuk mengukur kapabilitas pemasaran maka Dutta & Rajiv (1999) menganjurkan menggunakan riset pasar dan pengeluaran periklanan. Kemudian Kaufman (2004) mengembangkan skala untuk mengukur kapabilitas pemasaran tersebut. Sedangkan kapabilitas operasi dapat diukur dengan menggunakan

skala dari berbagai dimensi seperti fleksibilitas, efisiensi biaya, dan logistic (Tan, 2004). Ada juga suatu studi yang lain, untuk mengukur kapabilitas operasi maka yang digunakan adalah menilai kompetensi produksi perusahaan. Ada dua jenis hasil (*outcomes*) yang dapat bila mengukur kapabilitas kinerja. Pertama, kinerja pasar yakni pangsa pasar, profitabilitas, dan penjualan. Kedua, kinerja efisiensi, yakni pengurangan biaya (*cost reduction*), pengurangan tenggang waktu (*lead-time reduction*), dan waktu untuk memasarkan (*time to market*).

Kerangka Konseptual Kapabilitas dan Kinerja

Pengaruh gambar di bawah ini terlihat dampak potensi dari berbagai factor kapabilitas dan hubungan factor-factor tersebut terhadap kinerja perusahaan. Dan salah satu factor penting yang menyebabkan peubah (*variance*) dalam hubungan kapabilitas dan kinerja adalah jenis kapabilitas yaitu pemasaran dan operasi. Namun ada beberapa factor lainnya yang menjadi *potencial moderators* yang dapat dilihat dari pada gambar dibawah ini.

Figur 1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Hubungan Kapabilitas dengan Kinerja



Kapabilitas Pemasaran. Kapabilitas pemasaran pada dasarnya bertumpu pada pengetahuan pasar tentang kebutuhan pelanggan dan pengalaman dalam peramalan pasar serta bagaimana merespons kebutuhan-kebutuhan tersebut (Day, 1994). Dan pengetahuan tentang pasar adalah suatu pengembangan melalui pembelajaran dan eksperimentasi. Menurut Simonin (1999) bahwa pengetahuan pasar sangat sukar mengkodifikasikan oleh karena masyarakat yang kompleks yang terdiri dari berbagai lintas orang dan keberagaman grup. Itu sebabnya perusahaan yang memiliki kapabilitas pemasaran yang bertumpu pada pengetahuan pasar melalui pembelajaran dan pengalaman serta pengetahuan tentang masyarakat, sukar di tiru oleh pesaing (*imperfect imitability*). Jadi kapabilitas pemasaran dapat menjadi senjata yang ampuh untuk imitasi kompetitif (*competitive imitation*) oleh karena perusahaan memiliki pengetahuan tersebut.

Studi yang dilakukan oleh Krasnikov & dengan menggunakan *bivariate correlations* untuk menguji

hubungan antara kapabilitas pemasaran, operasi, dan riset & pengembangan dengan kinerja. Didapati bahwa kapabilitas pemasaran memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja dibanding dengan kapabilitas lainnya. *Mean value* untuk pemasaran adalah .352 – riset dan pengembangan .275- dan operasi adalah .205.

Kapabilitas Operasi. Kapabilitas operasi pada dasarnya bertumpu dari proses yang sudah baku dan menurut system yang sudah ditetapkan. Itu sebabnya banyak perusahaan menjalankan manajemen mutu terpadu (*TQM*) dan program-program standar internasional lainnya untuk meningkatkan mutu dan efisien. Selain itu perusahaan menggunakan rekayasa proses bisnis, atau *redesign business systems and work flow*, atau teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi. Penggunaan pendekatan tersebut biasanya dianjurkan oleh perusahaan konsultan. Itu sebabnya kapabilitas operasi secara relative rentan terhadap imitasi disbanding dengan kapabilitas pemasaran. Namun pada beberapa industri

khusus (*specific*) kapabilitas operasi menjadi lebih penting disbanding dengan kapabilitas lain.

Pengaruh Faktor-Faktor Lain Terhadap Kinerja

1. *Jenis Kinerja*. Kapabilitas memiliki peran dalam hal efisiensi dalam mengintegrasikan sumber daya yang ada dan pengaruh terhadap hasil pasar (*market outcomes*). Itu sebabnya hasil dari kapabilitas dinilai dengan menggunakan metric system yang berbeda yang ada hubungan dengan kinerja efisiensi dan kinerja pasar. Sebagai contoh untuk mengukur kinerja efisiensi digunakan jenis metric yang berbeda dibanding dengan mengukur kinerja pasar. *Ukuran Perusahaan*. Hubungan antara kapabilitas organisasi dengan kinerja dapat berbeda-beda untuk berbagai skala dari operasi perusahaan. Dengan demikian kapabilitas perusahaan sangat terkait dengan proses dan rutinitas organisasi (Day, 1994). Perusahaan-perusahaan yang besar memiliki lebih banyak keistimewaan dalam hal menjalankan organisasi yang kompleks dan kebiasaan-kebiasaan atau rutinitas dalam menjalankan organisasi yang terdiri dari berbagai bidang. Dan perusahaan yang besar biasanya memiliki proses dan pekerjaan rutinitas sangat kompleks, sehingga hal ini menyulitkan pesaing untuk tiru (*imitate*). Itu sebabnya hubungan kinerja dengan kapabilitas lebih kuat atau signifikan bagi perusahaan yang besar (dalam arti *revenue*, atau *assets*) dibanding dengan perusahaan yang kecil.

Implikasi Manajerial

Oleh karena kapabilitas sangat berperan dan berpengaruh terhadap pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan maka para manager perlu mendisain suatu strategi untuk memicu atau mengungkap (*leverage*) kapabilitas perusahaan. Menurut Shervani dkk (1999) *marketing assets* sangat penting dan amat diperlukan bagi perusahaan untuk memperbesar nilai saham (*shareholder value*). Pendapat tersebut juga menguatkan bahwa keuntungan yang didapat dari pemotongan biaya karena adanya kapabilitas operasi, pengaruhnya kecil terhadap kinerja perusahaan dibanding dengan keuntungan yang diperoleh dari strategi peningkatan pertumbuhan pendapatan.

Dalam bisnis media sesuai studi dari O'Halloran (2004) untuk menguji keuntungan yang diperoleh dari fungsi pemasaran. Hasilnya adalah pengaruh

kapabilitas pemasaran terhadap kinerja sangat besar/unggul dalam hal kemampuan untuk menghasilkan keuntungan yang nyata (*tangible*) seperti memperoleh pelanggan yang loyal karena mengatur hubungan yang baik dan berkesinambungan dengan pelanggan dan menjadi lebih responsive terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dari hasil semua studi tersebut maka adalah bijaksana bila para manager perusahaan untuk tidak mengurangi investasi dalam hal kapabilitas pemasaran. Ini bukan berarti bahwa kapabilitas lainnya tidak penting tapi kapabilitas tersebut seperti operasi atau pengembangan dan riset dapat menjadi kapabilitas pendukung dan menjadi pencegahan untuk mengalami kegagalan (*failure prevention*), sedangkan kapabilitas pemasaran menghasilkan atau memproduksi untuk sukses (*success-producing*).

Pada studi yang lain yakni Eisenhardt dan Martin (2000) menyatakan bahwa kapabilitas yang menjadi pendorong kinerja perusahaan berbeda sesuai dengan kecepatan (*velocity*) dinamisme pasar. Song (2005) menyatakan bahwa dampak dari kapabilitas pemasaran dan teknologi dalam menghasilkan kinerja perusahaan berbeda untuk setiap gejala teknologi. Dan kapabilitas operasi mungkin secara relative lebih signifikan pada pasar yang stabil daripada pasar yang bergejolak (*turbulence*). Ini diakibatkan oleh adanya kebutuhan yang besar untuk sumber daya pada waktu dimana sumber daya tersebut langka atau berkurang, dan kebutuhan adaptasi yang perlu cepat supaya memperoleh kesuksesan pada dasar yang bergejolak.

Kesimpulan

Untuk memperoleh kinerja yang unggul maka perusahaan membutuhkan kapabilitas-kapabilitas, karena kapabilitas menjadi pendorong utama dan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Paling sedikit 2 kapabilitas yang dibutuhkan yang mempengaruhi kinerja yakni kapabilitas pemasaran dan kapabilitas operasi. Kapabilitas pemasaran menjadi *success-producing* karena keuntungan diperoleh dari usaha meningkatkan pertumbuhan penerimaan (*revenue growth*) dan kapabilitas operasi menjadi *failure prevention* karena keuntungan diperoleh dari usaha mengurangi biaya (*cost cutting*). Namun kapabilitas pemasaran memiliki hubungan yang lebih signifikan dengan kinerja perusahaan dari pada kapabilitas operasi.

Referensi

- Barney, Jay (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 90-120
- Danneels, Erwin (2002), "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences," *Strategic Management Journal*, 1095-1121
- Day, George (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 37-52
- Dutta, Shantanu, and Surendra Rajiv (1999), "Success in High-Technology Markets," *Market Science*, 547-568.
- Eisenhardt, Kathleen and Jeffrey Martin (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal*, 1105-1121
- Haas, Martine and Morten Hansen (2005), "When Using Knowledge Can Hurt Performance: The Value of Organizational Capabilities in a Management Consulting Company," *Strategic Management Journal*, 1-24.
- Peter Kaufman (2004), "Customer Response Capability in a Sense-and-Respond Era: The Role of Customer Knowledge Process," *Journal of Marketing*, 219-233.
- O'Halloran, Patric (2004), "Marketing: Underrated, Undervalued, and Unimportant?" <http://www.accenture.com>
- Simonin, Bernard (1999), "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances," *Journal of Marketing*, 463-490
- Song, Mihael (2005), "Marketing and Technology Resource Complementarity," *Strategic Management Journal*, 259-276
- Shervani, Tasadduq (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis." *Journal of Marketing*, 2-18.
- Tan, Keach Choon (2004), "Acquisition of Operations Capability," *Journal of Production Research*, 833-851